



Valores concorrentes na gestão

Os modelos administrativos (ou teorias administrativas) são representações da realidade organizacional, isto é, eles simplificam a realidade que é muito mais complexa. Nos ajudam a representar e comunicar ideias e compreender melhor os fenômenos. Eles descrevem um fenômeno social, no caso as organizações, e apresentam um conjunto de suposições sobre o que acontece nelas e o porquê. Assim, cada um dos modelos administrativos fornece uma maneira de ver e pensar as organizações, uma perspectiva que nos ajuda a enxergar alguns aspectos, mas que também deixa outros aspectos importantes de fora. Dada essa limitação, a complexidade das organizações e as transformações que elas passam ao longo do tempo, precisamos recorrer a vários modelos conjuntamente.

Assim, Quinn et al (2015) propôs um modelo, a estrutura dos valores concorrentes, que agrupa as principais teorias administrativas em quatro quadrantes que ele classificou como: meta racional, processo interno, relações humanas e sistema aberto. Desta forma, a estrutura dos valores concorrentes nos ajuda a compreender como é possível aplicar conjuntamente teorias administrativas contraditórias.

O *modelo de meta racional* é composto pela *teoria científica* e a *teoria clássica*. O período de surgimento dessas teorias é caracterizado por uma economia com recursos abundantes e mão de obra barata pouquíssimo qualificada (vinda do campo e de outros países). Esse período também é caracterizado pelos avanços: a era do carvão se tornou a era do petróleo. Havia muito pouco sindicalismo ou política de governo para proteger os trabalhadores das péssimas condições que enfrentavam nas fábricas.

Nesse contexto, surgiram grandes líderes industriais como Henry Ford que implantou a produção de veículos de baixo custo (o Ford T). Ford aplic os princípios de Frederick Taylor, o chamado pai da administração científica, em suas fábricas. Ford introduziu a linha de montagem que reduziu o tempo de montagem de um veículo de 728 horas para 93 minutos. Além disso, Taylor havia criado várias técnicas para racionalizar o trabalho e torná-lo o mais eficiente possível.

O *modelo de meta racional* foca na produtividade e no lucro e tem como premissa que a direção clara leva a resultados positivos. Por isso, enfoca processos como esclarecimento de metas, análise racional e tomada de decisão. O clima organizacional é econômico e racional. Para garantir que as metas sejam alcançadas, os gerentes precisam ser decisivos e orientados nas tarefas.

São princípios da gestão de Taylor: desenvolver uma ciência para cada trabalho, substituindo o antigo método de regras básicas; selecionar os trabalhadores de modo sistemático para que se ajustem ao trabalho e possam ser treinados de maneira efetiva; oferecer incentivos para que os trabalhadores se comportem de acordo com os princípios da ciência que foi desenvolvida; e dar suporte aos trabalhadores planejando cuidadosamente seu trabalho e facilitando o caminho enquanto eles realizam suas tarefas.

São princípios da gestão de fayol: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade no emprego; iniciativa; e *esprit de corps*.

O *modelo de processo interno* toma algumas lições ainda de Fayol, mas se baseia principalmente na Burocracia de Weber. Esse modelo é

complementar ao *modelo de meta racional*. O *modelo de processo interno* tem como foco a estabilidade e a continuidade, para isso, ele apoia na rotinização por meio de processos como a definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é hierárquico e todas as decisões são permeadas pelas regras, estruturas e tradições existentes. Se a eficiência de um funcionário diminui, o controle é aumentado. Os gerentes devem ser especialistas técnicos e altamente confiáveis, coordenando e monitorando o fluxo de trabalho.

São características da burocracia Weberiana: divisão de trabalho com responsabilidades claramente definidas; as posições são organizadas em uma hierarquia de autoridade; os funcionários são selecionados de forma objetiva e promovidos com base em capacidades técnicas; as decisões administrativas são registradas por escrito e os registros são mantidos; e há regras e procedimentos padrão.

O *modelo de relações humanas* é baseado na *escola de relações humanas*. No período em que a escola de relações humanas surgiu aconteceram eventos de enorme proporção, como a crise do mercado de 1929 e a segunda guerra mundial. Nesse contexto, a economia cresceu, passou pela crise e se recuperou com a guerra. Assim, algumas mudanças foram fundamentais para o surgimento da escola das relações humanas, como o fortalecimento dos sindicatos e a falta de disposição dos trabalhadores em continuar a trabalhar em péssimas condições. Desta forma, os modelos meta racional e processo internos não funcionavam mais tão bem. Concluiu-se que era necessário prestar mais atenção nas necessidades das pessoas.

Assim, o *modelo de relações humanas* tem ênfase em criar compromisso e os seus princípios são: a participação na tomada de decisões, a resolução de conflitos, a criação de consenso e a orientação para equipe. Caso um

funcionário não esteja sendo eficiente, o gestor precisa trabalhar os seus aspectos motivacionais. Os gestores devem ser empáticos e abertos opiniões, além de orientar os funcionários e facilitar os processos de grupos e equipes.

O *modelo de sistema aberto* tem um pouco da *escola das relações humanas* e da *teoria dos sistemas*, mas centra-se principalmente na *teoria contingencial*. O seu contexto é o aumento da concorrência entre as organizações, principalmente, em razão das organizações japonesas, que ganharam bastante competitividade com a implementação da qualidade total. Além disso, os trabalhadores se tornaram mais escolarizados e não estavam mais interessados apenas em dinheiro e lazer, mas também queriam se autorrealizar no trabalho. Os sindicatos incluíram como suas pautas questões sociais e políticas. As organizações passaram a precisar bem mais do conhecimento. O ambiente organizacional passa a ser imprevisível e os gestores dispõem de pouco tempo para organizar e planejar. Desta forma, as principais variáveis da teoria da contingência (principal base do modelo de sistema aberto) são: o tamanho da organização, a tecnologia, o ambiente e as pessoas.

O *modelo de sistema aberto* lida com um ambiente ambíguo e competitivo e, por isso, é necessária a adaptabilidade e o suporte externo. Esse modelo dá ênfase na responsividade e flexibilidade organizacional, na criatividade e na inovação, que direciona para a aquisição e manutenção de recursos externos. O gestor precisa ser criativo e inovador, além de ter que usar o seu poder e influência para iniciar e sustentar as mudanças na organização.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente em relação ao modelo do sistema aberto, recomenda-se assistir ao filme "Os estagiários" (2013). É uma comédia que conta a história de dois vendedores que perderam os seus empregos em razão das transformações digitais. Assim, eles conseguem uma vaga de estágio (apesar de serem trabalhadores já experientes) no *Google*, onde precisam competir com pessoas muito mais jovens e qualificadas.

Referência Bibliográfica

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; BRIGHT, D. S. **Competências Gerenciais**. [*S. l.*]: Campus, 2015. 432 p.

Ir para exercício